



Il Sole 24 Ore
Domeneica 30 Luglio 2017 - N. 202

A tavola con
INCONTRI | 8 | FEDERICO MARCHETTI

La scelta - poco italiana - di scendere nel capitale per sostenere lo sviluppo: da Yoox a YNAP in cui ha il 7,5%

La libertà dall'ossessione del controllo

«Ho un attaccamento viscerale, ma non un possesso egoistico, per la mia impresa»



di Paolo Bricco

«Era la primavera del 1999. Ero appena tornato da un anno e mezzo a New York. Avevo deciso di fondare una mia azienda lasciando la consulenza. Bai mi aveva pagato una parte della retta dell'Mba alla Columbia University. In tutto, 120 milioni di lire. Mi diedero una settimana per restituirla. Non sapevo che fare. Andai a cena con un amico, di nome Fabio. Glielo raccontai. Lui mi ascoltò e poi disse: «Non c'è problema. Te li do io 120 milioni. Tu, con la tua azienda, farai bene e mi li restituirai». Tirò fuori il blocchetto degli assegni, ne compilò uno e me lo consegnò. Rimasi senza fiato».

«Non avevo soldi. Tornato da New York, i venture capitalist mi rispondevano all'italiana: "Chi altro c'è nella tua startup?"»

ha ereditato una impresa di grandi dimensioni ma che - intendo le potenzialità della vendita online dei capi di abbigliamento dei grandi marchi - l'ha fondata rendendola, in quasi vent'anni di lavoro, un organismo internazionale e ben finanziato, con una ossatura industriale fatta di logistica.

Nelle parole di Marchetti compaiono New York - la New York che iniziava a perdere il sonno e il senso non solo per la finanza ma anche per internet - la cultura manageriale delle università americane e quella roba strana - fra il capitale sociale di Robert Putnam della Tradizione civica delle regioni italiane - il senso di prossimità agli altri raccontato da Cesare Zavattini - che è molto italiana, di un amico in difficoltà che apre il suo cuore ad un amico il quale, a sua volta, non ci pensa a emettere mano al portafoglio.

Al Ristorante il Porto, in Piazzale Cantore a Genova, Marchetti si presenta con una giacca grigia e una camicia di jeans. Quando ordina, gli viene consegnata, insieme, un piatto di verdure grigliate, che si riveleranno buonissime, quasi croccanti e lievemente salate: «Facciamo sharing. Condivichiamo. Il Paese che preferisco, per l'estetica e la cultura, è il Giappone. L'ho visitato una quarantina di volte. Ho fondato Yoox nel 2000. Nel 2003, siamo entrati negli Stati Uniti. Nel 2004, eravamo in Giappone. Dove è considerato normale prendere in tanti il cibo da un unico piatto», spiega.

Quindi, scegliamo la portata principale: io ordino calamari fritti, lui invece

preferisce una sogliola. Da subito, mi è chiara la particolare attitudine combinatoria di un uomo che unisce cose molto italiane a cose poco italiane. «Sono di Ravenna. Mi sento prima di tutto romano. Ogni anno, in agosto torno per una settimana a Marina di Ravenna, dove vivo gli amici».

Ravenna è la città dei Ferruzzi, il cui capostipite Serafino contribuì a definire per mezzo secolo le quotazioni della Borsa Merici di Chicago - fino alla morte in un incidente aereo, il 10 dicembre 1979 - e da cui Raul Gardini provò, con la fusione fra Enimont e Montedison, l'assalto al cielo del capitalismo e della partitocrazia della Prima Repubblica, togliendosi la vita con uno sparuto il 23 luglio del 1993.

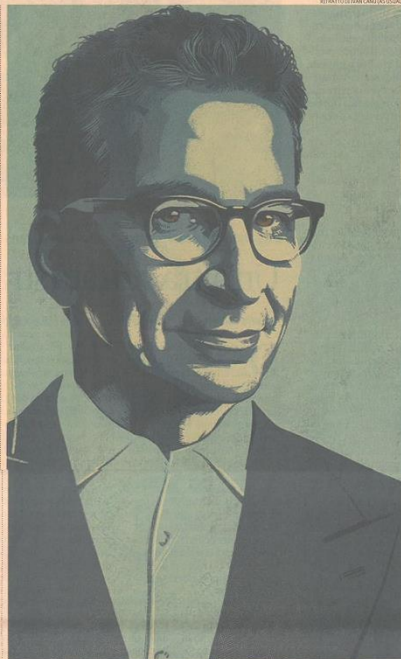
La Romagna è anche la terra che ha inventato, nel Mediterraneo, il turismo organizzato e popolare. Questa attitudine all'imprenditoria è presente nell'aria, avrebbero detto Alfred Marshall e Giacomo Becattini. Per Marchetti lo spirito imprenditoriale non è, infatti, una eredità di famiglia: «Mio papà Giancarlo, che è mancato a febbraio, lavorava come magazziniere alla Fiat e mia mamma Lidia, invece, faceva la telefonista alla Sip», racconta.

Molto italiana - nel doppio senso del lasciar andare che le cose accadano e dell'appartenenza al gruppo di amici dell'adolescenza, fra Pupi Avati e Gabriele Salvatores - la situazione che lo portò alla scelta di non iscriversi a medicina: «Lo studio necessario a preparare l'esame di ammissione avrebbe impedito le lunghe vacanze dell'anno della maturità, organizzate con gli amici a bordo di un furgone arancione».

Non molto italiano, dopo la laurea in Economia aziendale alla Bocconi nel 1994. L'approdo alla Lehman Brothers pura finanza, 90 ore a settimana come analista, l'osservazione dal basso di uno degli snodi del potere del nostro Paese - finanziario, ma anche politico - economico, in epoca di privatizzazioni - retto da Vittorio Pignatti-Morano, Patrizia Micucci e Ruggero Magnoni. «Lavoravo tantissimo - ricorda Marchetti - e usavo molto l'informatica. Il che, in quel momento, non era scontato».

Altro elemento di vera divergenza rispetto al modello - quasi all'antropologia - dell'imprenditore italiano è costituito dal rapporto con i diritti di proprietà. In Italia, l'imprenditore ha l'ossessione per il controllo dell'azienda. A parole - nella pensosa retorica da convegno - tutti dicono pronti a fare entrare nel capitale nuovi soci per il bene della società. Nel fatto, il meccanismo di identificazione fra impresa e imprenditore si rivela totale. L'istinto naturale è quello.

Nel caso di Marchetti, non è andata così. Nel meccanismo di costruzione di Yoox, che ha avuto un passaggio fondamentale nella fusione nel 2005 con The Net-A-Porter Group e che ha visto nel 2016 un fatturato netto di 1,87 miliardi di euro (17,7% rispetto all'anno precedente) e un Ebitda di 660 milioni di euro (+7%), il tema della quota di appannaggio del fon-



FEDERICO MARCHETTI

datore non è rilevante. Il che, per il nostro classico imprenditore, appare davvero qualcosa di diverso. Oggi Marchetti controlla il 7,5% fully diluted di YNAP. «Ho un attaccamento viscerale, ma non un senso del possesso egoistico, per la mia azienda», afferma. E aggiunge: «Da subito, non disponendo di alcun capitale di partenza, di alcuna eredità, di alcun capitale, ho dovuto ricorrere al venture capital».

CHI È

«Nato a Ravenna nel 1969, laurea in Bocconi e Mba alla Columbia University, Federico Marchetti ha fondato Yoox nel 2000 ed è ceo di Yoox Net-A-Porter Group, in Borsa dal 2009. Il gruppo è attivo nel settore delle vendite online di beni di moda, lusso e design».

Con in mano il business plan di Yoox, feci il classico giro delle sette chiese. E devo dire che, all'inizio, incontrai dei venture capitalist molto all'italiana, la cui domanda di rito era: «Sì, ma chi altro investe nell'azienda?». Per fortuna trovai Ekerino Pini, che con la Olivetti fin dai primi anni Ottanta aveva introdotto il venture capital nel nostro Paese, per poi diventare egli stesso un imprenditore in questo settore dopo l'uscita dal gruppo di Ivrea. Avevo cercato il numero di telefono sulle Pagine Gialle. Nel marzo del 2000, mi diede 3 miliardi di lire per il 33%».

Nel marzo del 2005, inizia il processo di fusione di Yoox con The Net-A-Porter Group, che era di proprietà di Richemont. Il 5 ottobre di quell'anno, viene quotato il nuovo gruppo. Yoox è nata vendendo capi di fine stagione. Net-A-Porter ha sempre operato nel segmento full price di lusso. Danque, la fusione ha

cambiato la pelle all'azienda. Pochi mesi dopo, nel settembre del 2005, Natalie Massenet, fondatrice di The Net-A-Porter Group, ha lasciato il gruppo, di cui sarebbe dovuta diventare presidente, e nel febbraio del 2007 si è unita a Farfetch, un concorrente più piccolo. Marchetti non mostra preoccupazioni: «Natalie è una donna di grandi relazioni. Ma lei aveva già ceduto la sua creatura a Richemont. A livello di stabilità del capitale e di strategia definita fra azionisti, nulla è cambiato. E, soprattutto, niente è mutato nelle ragioni industriali che hanno reso opportuna la fusione fra le due realtà. Le aree geografiche complementari, in particolare, ci consentono di coprire tutti i mercati internazionali».

Marchetti, il cui iniziale modello di business era fondato sulla vendita online di prodotti di grandi stilisti della stagione precedente, non appare nemmeno turbato dalla tendenza imposta al capitalismo internazionale dalla crisi: la reinteriorizzazione - in molti comparti - di fasi del processo produttivo e commerciale. In parole povere, in questo specifico settore i rischi che i grandi marchi decidano di fare da soli, aprendo ciascuno un proprio canale internet. «Fatturiamo il 90% con i nostri negozi online e il 10% con i siti che creiamo e gestiamo per conto di altri. Ad esempio Moncler, Valentino e Armani», spiega.

Oggi Yoox Net-A-Porter Group è una impresa logistica - in contraddizione con il punto di debolezza storico del capitalismo italiano - e appunto tecnologica. Nei prossimi cinque anni, gli investimenti in ricerca e sviluppo saranno pari a mezzo miliardo di euro. Il cuore tecnologico dell'azienda è l'algoritmo in grado di calcolare dieci milioni di prezzi da attribuire ai singoli capi di abbigliamento in vendita.

C'è, poi, nelle intenzioni dell'impresa, la responsabilità sociale esercitata quale metodo di gestione: come ricorda l'ultimo bilancio di sostenibilità, in un gruppo di 4.288 dipendenti con una età media di 33 anni, il 95% ha un contratto a tempo indeterminato, il 6% è formato da donne, le retribuzioni delle quali - nelle posizioni di leadership - sono più alte del 14% rispetto agli omologhi maschi.

In una Italia in cui gli imprenditori amano riempirsi la bocca della necessità di coinvolgere i lavoratori, Marchetti ha distribuito azioni a 250 suoi collaboratori, per un valore superiore ai 200 milioni di euro. Distribuirle ricchezza. Perché essa generi altra ricchezza. Molto americano-romagnolo.

A questo proposito, quando siamo al caffè, viene spontaneo chiedere a Federico il master. «Altroché se glielo ho ridati. E pure di più. Quando ho quotato l'azienda, nel 2009, gli ho regalato un po' di azioni. Credo che si sia comprato una barca...», sorride Marchetti con il divertimento compiaciuto del romagnolo che sa che la prosperità va sempre goduta e, qualche volta, condivisa.

Il Sole 24 Ore

